5 B 13

Ex ○ 0450

I N D I C E

ARCHIVO	N° INT.	DOCUMENTO
5-B-13	447	Entrevista CL OTERO. (JEOP)
"	448	" CL MORRIS GIRLING. (JEIN)
"	449	AR Conoc. en sanidad en combate y primeros auxilios para el pers. embarcado.
"	450	AR.Formación y Conducción del Personal.
"	451	AR.Cartografía Operativa.
"	453	AR.Adiestramiento en Situaciones Rigurosas surgidas de la Experiencia del conflicto.
"	454	Entrevista CL. ALLARA.
"	455	AR. Estudio Grados Alistamiento Poder Naval y Poder Marítimo.
"	459	Entrevista CF CAMILO MILANO
"	475	AR. Guerra Psicológica
"	496	Transcripción cintas CF AZCUETA.
"	510	AR. Guerra de Minas
"	511	AR. Gabinete de Crisis
"	512	Estudio EM. R/Cuerpo Doctrinario ARA
"	513	Estud.EM. R/Agrupación de Comandos Anfibic
"	519	AR. Estudio Armamento Unidades Superficie.
"	521	AR.Embarque en buques de Personal Militar femenino.
"	539	Entrevista CL BUSSER

C.O.A.C.
EXPTE. INTERNO Nº 01450

C.O.A.C.
ARCHIVO Nº 5-B-13

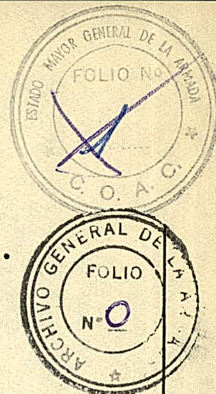
CLASIFICADO

SECRETO

ARMADA ARGENTINA

Nº 22/83"S"

Letra E.S.G.N. COAC



BUENOS AIRES, de junio de 1983.

OBJETO: E/estudio.

AL SEÑOR JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DE LA ARMADA.

Adjunto elevo un estudio producido por esta Comisión referente a "FORMACION Y CONDUCCION DEL PERSONAL", que consta de nueve (9) fojas útiles.

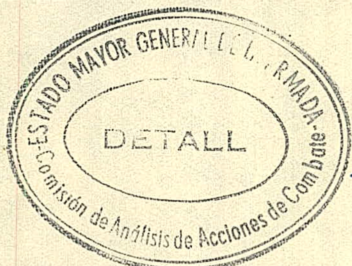
AGREGADOS: Lo que se indica en el texto.

DISTRIBUCION: Original - Destinatario
Duplicado- Archivo COAC.

INTERVENCION: CNCB GRONDONA M.
CNCB SABBINO T.
CNCB MONTENEGRO G.
SIIF SERAPIO R.
SSFU SANTA CRUZ M.

FDO
ANGEL M. RODRIQUEZ
CONTRAALMIRANTE
PRESIDENTE

ES COPIA



JORGE MARCELO DELECLUZE
CAPITAN DE FRAGATA
JEFE

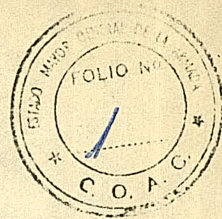
C. O. A. C.
EXPTE. INTERNO Nº Ø450

C. O. A. C.
ARCHIVO Nº 5-B-13

CLASIFICADO

Desglosado se sacó "FOTOCOPIA".-

SECRETO



ESTUDIO FORMACION Y CONDUCCION DEL PERSONAL

PROBLEMA: Revisar y actualizar los lineamientos generales referentes a Formación y Conducción del Personal Militar de la Armada a fin de asegurar el adecuado cumplimiento de la Misión, aún en circunstancias límite.

INTRODUCCION

La historia del Mundo, antes y después de Jesucristo, es una sucesión casi continua de guerras entre Estados o bien guerras internas.

A medida que la Humanidad desarrolló nuevos medios de lucha, de acuerdo con la evolución del conocimiento científico, se sucedieron nuevas técnicas y tácticas, manteniéndose inmutables solo dos elementos básicos: La Estrategia y el Factor Humano.

El primer elemento enunciado, la Estrategia, engloba los Principios de la Guerra, que al decir de Napoleón, son los que "han regulado la conducta de los Grandes Capitanes, cuyos hechos nos han sido proporcionados por la Historia: Alejandro, Anibal, César, Gustavo Adolfo, Turena y Federico el Grande. La historia de sus campañas, escritas cuidadosamente, constituirá un tratado completo sobre el Arte de la Guerra, los principios que deben ser seguidos en las grandes ofensivas y defensivas brotarían naturalmente de dichos tratados".

Para nuestro ámbito agregaremos que los pensamientos expresados oportunamente por Mahan, Aube, Corbett, Castex y hoy Gorshkov, avalan la preeminencia de la inmutabilidad de los Principios, cuya aplicación escrita no asegura la victoria, pero sí su vulneración desaprensiva conduce a la derrota.

El segundo elemento, el Factor Humano, está relacionado íntimamente con el primero, dado que el proceso ideatorio de quienes combatieron y combatirán hará surgir los pensamientos que darán sustento al Arte de la Guerra.

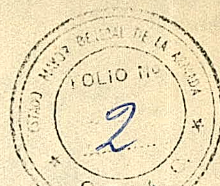
El conflicto del Atlántico Sur se inscribe en ese permanente devenir histórico.

Se trató de una guerra que ya ha sido calificada por algunos autores como "clean war" (guerra limpia), sin terrorismo, sin ciudades devastadas o saqueadas, sin intereses de expansión económica. En síntesis fué sólo una casi perimida Guerra de Independencia.

El conflicto fué de escasa duración, violento, feroz y moderno. Se aplicaron técnicas y tácticas actualizadas, adaptadas a los medios evolucionados en uso: misiles, computadoras, torpedos inteligentes, sensores de concepción avanzada, amplia gama de acciones de Guerra Electrónica, aviones y helicópteros de la generación más reciente, elementos para la visión nocturna, comunicaciones e inteligencia por medio de satélites y unidades de propulsión nuclear.

///2...

SECRETO



Pese a este impresionante despliegue fué en última instancia el hombre el que actuó por encima de la Ciencia, de la Tecnología y aun de la Naturaleza.

Fué el combatiente común, cualquiera fuera su especialidad o arma a la que perteneciera, el que bajo la conducción de sus Jefes luchó, sufrió, fué herido o muerto, se entregó o triunfó.

Fué el elemento humano bajo la llamada "Tension Emocional", es decir bajo el trauma psíquico (no físico) provocado por el temor a ser muerto o mutilado, que en algunos casos destruye el ánimo de combatir, el que debió llevar a cabo las acciones inherentes al combate.

Paralelamente si repasamos nuestros conocimientos básicos referentes al Principio Militar Fundamental, observaremos como parte de la definición: "el logro de un Objetivo Militar", lo que nos lleva a la observancia del Principio del Objetivo y al cumplimiento de la Misión en forma general.

Es precisamente este encuadre el que nos interesa, pues es el propósito del problema que analizamos, propósito al que sirve una correcta Formación y Conducción del Personal.

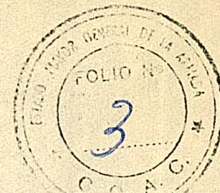
El arte del Mando posee características especiales según sea la Fuerza Armada considerada, pero en todos los casos posee ciertos elementos comunes de obediencia, sacrificio, ejemplo, lealtad, consecución del objetivo deseado y responsabilidad. Cabe aclarar que esta somera enumeración no es excluyente y que es probable que en el desarrollo de este trabajo nos detengamos sobre otros factores estrechamente relacionados con el Arte del Mando.

La valorización de estos factores para el Mando en el Mar presenta facetas particulares. En efecto, aquí más que en ningún otro ámbito el cumplimiento de la Tarea asignada o deducida exige especiales aptitudes de mando, responsabilidad y claridad de objetivos.

Por esta razón nuestra Institución procuró siempre establecer entre sus hombres determinadas normas de conducta, mediante el ejemplo y la prédica, para constituir un núcleo humano con la aptitud necesaria para actuar coherentemente en los instantes de mayor presión psicológica y física.

Ello se concretó a través de una particular dedicación al hombre y sus problemas así como a su formación espiritual, moral, física y profesional. A esto se agregó un constante respeto a las antiguas tradiciones navales y un culto a nuestros héroes y sus epopeyas.

Pese a lo expuesto, de la evaluación efectuada hasta la fecha por esta COMISION DE ANALISIS DE ACCIONES DE COMBATE, se han detectado actitudes que permiten expresar lo siguiente:



...3///

a. No existió en determinadas y muy destacadas circunstancias, una clara apreciación e identificación con el Principio del Objetivo, habiéndose perdido el Objetivo Principal.

b. Se han registrado casos en que consideraciones de índole sentimental (humanitaria) llevaron a adoptar actitudes no coherentes con el cumplimiento de la Misión asignada, aún considerando que en la mayoría de los casos era significativo el desequilibrio de las fuerzas en oposición.

Esas actitudes contrariaban las ordenanzas militares y se encontraban claramente reprimidas por el Código de Justicia Militar.

c. A través del análisis efectuado, surgen deficientes grados de asunción de responsabilidades. Se aprecia que el impacto psicológico producido por el combate o, en algunos casos, por su concreción probable, produjo un efecto de aniquilamiento de la voluntad de lucha. Este efecto trajo aparejado el no cumplimiento o el cúmplimiento parcial de las Misiones asignadas.

d. En función de los estudios realizados, se manifiestan ciertas actitudes, que permiten deducir que existe una cierta carencia con respecto al riesgo inherente, intrínseco de la Profesión Militar.

Estas anomalías hacen dudar de la formación militar y actitud militar básica ante una Situación de Guerra.

2. Hechos que atañen al Problema.

a. Para desarrollar esta parte del Estudio, procederemos en principio a enumerar todas las publicaciones, textos o citas reglamentarias que la Armada ha utilizado y utiliza para determinar las conductas de sus integrantes.

1. Vemos que ya en el comienzo de la carrera del futuro Oficial en la ESCUELA NAVAL MILITAR, el MANUAL DEL CADETE NAVAL, comienza a fijar reglas de conducta en aspectos fundamentales tales como: Honor Militar - Disciplina - Espíritu Militar - Lealtad - Veracidad - Corrección Personal - Camaradería - Ejemplo - Paciencia - Serenidad - Valor - Tenacidad - Perseverancia - Espíritu de Cuerpo.

2. La iniciación preliminar del Cadete en el difícil Arte del Mando, se nutre a posteriori en forma permanente hasta su egreso como Guardiamarina.

///4...

Es procedente aquí recordar que nuestra Armada utilizó desde 1930 diversas versiones de la obra NAVAL LEADERSHIP (US NAVAL Institute) bajo el título de EL ARTE DEL MANDO NAVAL que sirvió a numerosas generaciones de oficiales y aún hoy tiene vigencia. Recordemos que en una de las primeras hojas de la edición 1957 de dicha obra se transcribía un trozo de las Ordenanzas Generales de la Armada Naval (Año 1793) bajo el reinado de Carlos III de España, cuyas frases iniciales eran: "A la aplicación, buena conducta..."

Asimismo, para el Tema que nos ocupa es conveniente recordar el Capítulo X "La Conducción Naval" de la citada obra "EL ARTE DEL MANDO NAVAL" (Ed. 1957). En dicho capítulo se define con claridad el significado de "Conducción Naval" así como la "Diferencia entre Conducción Democrática y Conducción Militar" (trascendencia en esta última del Cumplimiento de la Misión/Logro de un Objetivo). El tema es desarrollado en profundidad en los párrafos subsiguientes "Formación de los Conductores", "La Educación Naval en la preparación para la Conducción" y "Responsabilidades".

3. La publicación básica doctrinaria de la ARMADA (DOC-FUARA) trata en forma explícita la trascendencia de la conducción (Cap. 3. "El Comando y la Conducción" arts. 305, 306, 307, 308 y 309).

Es oportuno transcribir un párrafo del art. 305, que expresa: "Quien ejerza el Comando y por ende debe conducir hombres y medios hacia el objetivo asignado encontrará que la conducción es un arte...."

Asimismo, el último párrafo del art. 306 señala: "El Comandante responde del cumplimiento satisfactorio de la misión y funciones asignadas a su Comando".

4. Por otra parte debemos considerar los Códigos de Honor que rigen a nuestra Institución a semejanza de las demás Fuerzas Armadas. En ellos se hallan expresados los más elevados conceptos de ética y de honor según las más puras tradiciones Sanmartinianas.

5. Finalmente el Código de Justicia Militar es el adecuado marco que vela con sobrada eficiencia por el bien y el honor de la Institución y sus hombres.

b. Lo expuesto precedentemente en el item a., ha sido un rápido resumen de los fundamentos doctrinarios y reglamentarios que regulan las conductas y actitudes del Personal de la Armada.

A continuación pasaremos revista a una serie de hechos que han afectado o alterado el contexto teórico o ideal precedente y han condicionado las citadas conductas que tenían un marco de referencia claro y definido.

Para ello, debemos ampliar nuestro horizonte y remontarnos algo en el tiempo histórico de nuestro país y nuestra Institución.

SECRETO



Lo que expresaremos no tiene ninguna aspiración de explicación sociológica, pero puede servirnos para interpretar en cierta medida la transformación que han sufrido los hombres de la Armada Argentina en las últimas décadas ante el quehacer político nacional.

Citaremos sólo algunas circunstancias, que apreciamos serán suficientes para ilustrar el tema en análisis:

1. A partir de la década de 1940, la Armada comienza a jugar un rol político acentuado.

2. En la misma década, el Peronismo irrumpe en la vida nacional provocando, en el caso particular de la Armada, reacciones, frustraciones, persecuciones y quebranto de la disciplina.

3. A partir del año 1955 la Armada, junto con las otras Fuerzas interviene activamente en la vida política de la Nación.

4. La década de 1960 marca una nueva fase en la cual la Institución actúa en forma casi permanente en profundidad en el quehacer político.

5. La quiebra del Poder Constitucional en 1976 pone a la Armada en la necesidad de actuar en todos los campos de la administración del Estado. Esto obliga a que gran parte de su Personal Superior y Subalterno se aparte de su ambiente normal y opere en los campos Políticos, Gremial, Información Pública, Bienestar Social, Relaciones Exteriores, etc.

6. La Guerra Subversiva obliga a la Institución a actuar en un campo absolutamente distinto al cual la Doctrina le fija como responsabilidades. Ello obliga a desarrollar estrategias, tácticas y medios humanos y materiales en concordancia con la tarea impuesta.

7. La Guerra de las Malvinas, sorprendió a todos los niveles de Comando.

   Como consecuencia de ello y por no haber sido pensado con anterioridad, no todas las medidas tendientes a colocar cada hombre en su lugar de máximo rendimiento fueron acertadas.

8. Posteriormente a la rendición, se siguió un proceso extremadamente lento y complicado para analizar las actitudes de cada combatiente y todavía hoy



nada se ha podido sacar en claro con el consiguiente y constante deterioro de la moral de todo el personal, que conlleva el peligro de una crisis institucional.

c. En el punto b. precedente hemos expuesto los hechos, a continuación detallaremos las consecuencias que tales hechos han tenido en la Conducta del Personal de la Armada.

1. La nueva encrucijada planteada por la evolución sociológica hizo que las diferencias jerárquicas, aún manteniendo el respeto entre las mismas, se redujeran con respecto a la situación preexistente. En cierta medida se diluyó el sitial privilegiado del Comando y su aureola de misterio.

2. La rápida evolución tecnológica hizo que en muchos casos fuera el Personal más moderno el que más estaba al tanto de los nuevos sistemas, en detrimento de la autoridad y prestigio de los más antiguos.

3. Las sucesivas alteraciones constitucionales, complots y conjuras, ahondó con el tiempo lo expuesto en 1. Asimismo la no aplicación de las sanciones previstas por el Código de Justicia Militar en esas situaciones particularmente anómalas (en muchos casos resultaba difícil establecer cual era la "autoridad legítima") hizo que se perdiera el respeto a la majestad del Mando y los Códigos que lo sustentan.

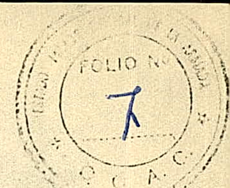
4. La Guerra Subversiva permitió estrechar filas, pero, simultáneamente afectó la estratificación jerárquica de los cuadros, debido a las tareas a desempeñar, el tipo de guerra y el enfrentamiento a una amenaza común.

5. Por otra parte el accionar político y subversivo imprimió a la Institución un rasgo de conducción muy particular.

Este accionar generó un cierto paternalismo que afectó el gobierno autocrático que exige una Fuerza Armada.

6. Ha sido posible observar que en la selección de los líderes intervenía más la consideración de sus cualidades humanas (tacto/simpatía) en detrimento de los aspectos militares profesionales. Esta modalidad alteró el objetivo de contar con aquellos eficientes y capacitados para acciones de guerra.

7. Dentro de este proceso de desgaste debe incluirse el sistema de pases, ascensos y designaciones de



Comandos. Este sistema no ha permitido, a la fecha, posibilitar la capacitación de los futuros líderes de la Armada.

8. Se aprecia que la masificación de ascensos a los grados superiores y por ende la disminución de las correspondientes exigencias ha conspirado contra los objetivos a alcanzar por la Institución, en la obtención de sus líderes.

9. Asimismo se estima que el exceso de actividades burocráticas al que se ha deslizado la Armada y el dédalo intrincado de organismos administrativos y dependencias de Estados Mayores con sus respectivos apéndices, han quitado paulatinamente capacidad de decisión a los Comandos y demás autoridades de ejecución (La autoridad se ha fraccionado y diluído). Lo expuesto precedentemente ha coadyuvado a la pérdida de los sentidos de la responsabilidad y de la iniciativa por parte de los futuros líderes.

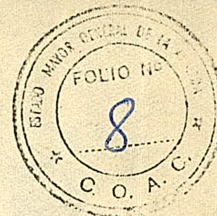
10. Los efectos expuestos en el item 9. precedente, se agravan por el criterio que podríamos calificar de "estrecho" con que se juzga cualquier accidente, avería, lesión, etc. producidas en actividades operativas. En efecto, un accidente de esta índole normalmente afecta la carrera de los Comandantes involucrados, aún cuando en muchos casos los hechos no sean sino consecuencia de los riesgos inherentes al Servicio Naval.

11. El criterio expuesto en el punto 10., más el corto período de operación, ha llevado a los Comandantes (en particular de unidades de superficie) a actuar con exceso de precauciones y limitaciones. Esto a su vez ha obstaculizado un adiestramiento realista, con lo que normalmente no ha logrado la necesaria pericia, audacia, confianza en si mismo, capacidad para aceptar riesgos y en última instancia arrojo y libertad de acción.

12. Como consecuencia de los factores negativos mencionados en 9., 10. y 11., el adiestramiento no ha permitido capacitar los medios humanos y utilizar los medios materiales en condiciones riesgosas y penosas, lo que se ha traducido en una preparación para el combate poco satisfactoria.

13. Determinadas actitudes de Comandantes, basadas en una exagerada y probablemente errónea lealtad a las decisiones de sus superiores, han producido un serio desgaste del prestigio de los mismos entre sus subalternos

SECRETO



sobre todo porque esta lealtad conllevaba comodidad y seguridad (falta de riesgo) durante la guerra, mientras otros niveles inferiores debían jugarse la vida.

3. Conclusiones.

a. El rol de carácter político asumido por la Armada atentó contra su preparación para la guerra convencional.

b. La participación de la Armada en un nuevo tipo de Guerra (Guerra Subversiva) afectó su preparación para la guerra convencional.

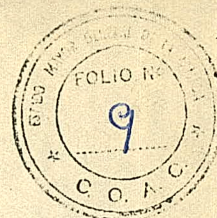
c. La selección de los Comandantes se vió interferida por consideraciones de orden político institucional y nacional.

d. Han existido (y existen) factores socio-políticos que han conformado una situación ambiental que atenta contra la obtención de líderes navales según los lineamientos de nuestra reglamentación (DOCFUARA Art. 306) pese a las previsiones al respecto en vigor en los Institutos de Formación (ESCUELA NAVAL MILITAR - ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA - ESCUELA DE MECANICA DE LA ARMADA).

e. La situación nacional-institucional ha generado un condicionamiento similar al expresado en el item d. precedente (socio-político), que ha influído negativamente en la formación de la Actitud Militar Básica del Personal Subalterno.

f. El Oficial de la Armada, en definitiva, sufre un cambio de mentalidad por imperio de influencias del tipo de las señaladas, que lo alejan en su comportamiento de las pautas no sólo tradicionales sino deseables en que la Armada debe actuar, tanto en el contexto de las otras instituciones como también ante su participación como factor preponderante del poder.

SECRETO



4. Acción Recomendada.

a. Con el principal objeto de detener el desgaste en el Factor Psicológico Propio es necesario verificar que los puestos donde sea necesaria una imagen de prestigio, esten cubiertos adecuadamente y en su defecto actuar en consecuencia.

b. Condicionado a la situación político-institucional, ejecutar en el más breve plazo la desconexión del accionar político de los cuadros intermedios y subalternos.

c. Intensificar con la máxima prioridad, efectividad, firmeza y compenetración la Formación Militar del Personal que se incorpora a la Institución, tanto en la ESCUELA NAVAL MILITAR como en la ESCUELA DE MECANICA DE LA ARMADA.

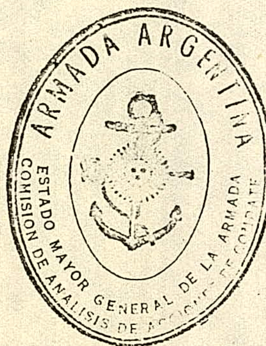
d. Exigir de parte de los Institutos previamente citados en c. y aquellos que completen la Formación y Capacitación según el B.N."C" Nº 22/77, Comandos de Unidades y Organismos de Planeamiento el inculcar y ratificar permanentemente como conceptos fundamentales:

1) El cumplimiento de la Misión
2) El logro del Objetivo
3) La tradición naval y el sentido ético y moral de la profesión.

e. Exigir de parte de los organismos indicados precedentemente en d. el adoctrinamiento permanente del Personal de Cuadros de la Institución en las Tradiciones Navales y en el sentido que para el hombre de armas, sólo Dios y la Patria están por encima de lo señalado en d.1 y 2).

f. Exigir de parte de los organismos indicados en d.la Instrucción con la profundidad debida y el permanente adoctrinamiento con relación al contenido del Código de Justicia Militar en particular los artículos 686, 700, 701, 708, 710, 711, 712, 724, 731 a 735, 736 a 740, 741 a 754, 759, 764, 772, 773, 775, 781, 782, 784, 785, 787, 788, 789,791, 792 a 799, 800 a 810, 812 a 819.

g. Volver a inculcar en los hombres de la institución la consigna tantas veces mencionada y a veces olvidada. "Es preferible irse a pique antes que rendir el pabellón".



FDO
ANGEL M. RODRIGUEZ
CONTRAALMIRANTE
PRESIDENTE